

業績概況 および 人材戦略 説明会

2023年3月7日

Section

01

業績概況について

社長 岩田 圭一

今後の業績概要と 配当予想修正

22年度業績の見通し

(億円)

	3Q累計	4Q予想	年間予想
売上収益	22,570	7,330	29,900
コア営業利益	1,422	△ 222	1,200
非経常項目	△ 707	△ 493	△ 1,200
営業利益	714	△ 714	0
金融損益等 税金、非持等	△ 111	111	0
当期利益 (親会社所有者帰属)	603	△ 603	0

コア営業利益1,200億円について

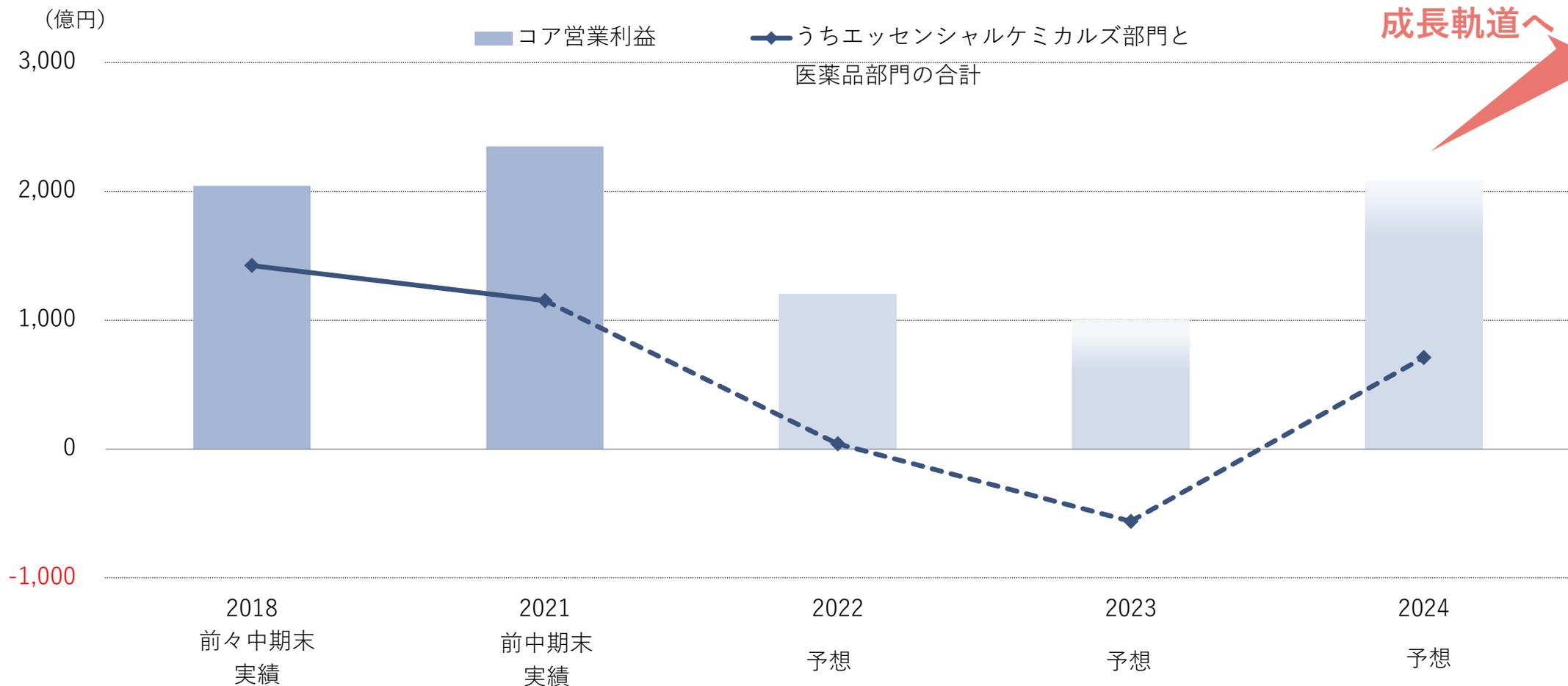
- 市況低迷や事業環境変化で潮目変わり、4Qは赤字へ。

非経常項目△1,200億円について

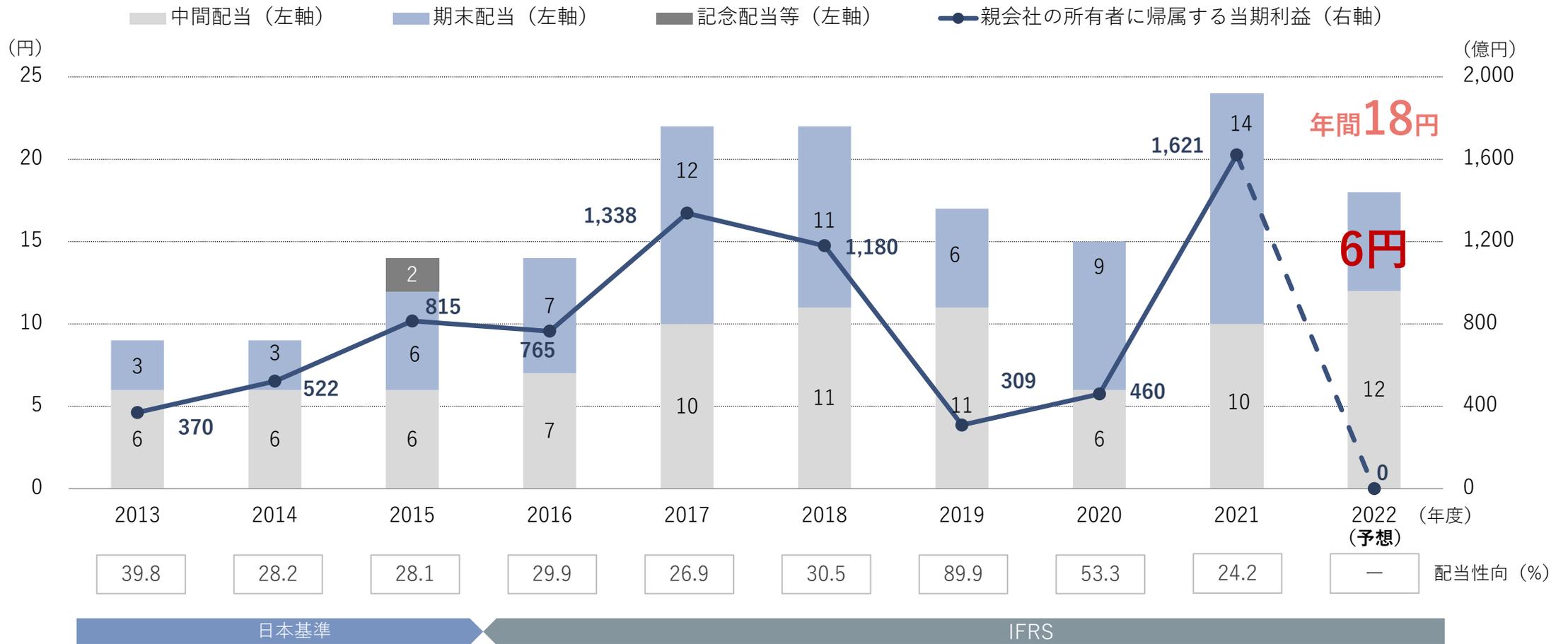
- 3Q累計 △707億円 主に医薬品キンモビ減損560億円
- 4Q予想 △493億円
- ✓ 3月3日公表の住友ファーマのTP-0903の開発中止に伴う減損損失205億円が含まれる。
- ✓ 残りについても、住友ファーマの無形資産の減損損失等、資金支出を伴わないリスク要因を織り込んでいる。

23年度以降業績の見通し

- 各セグメントにおいて、これまで実施した打ち手の成果が着実に表れるものの、医薬品セグメントは米国ラツータの独占販売期間終了影響が通年で響くことが大きい。
- ポストラツータ3製品の伸長が見込める24年度に成長軌道へ回帰する。



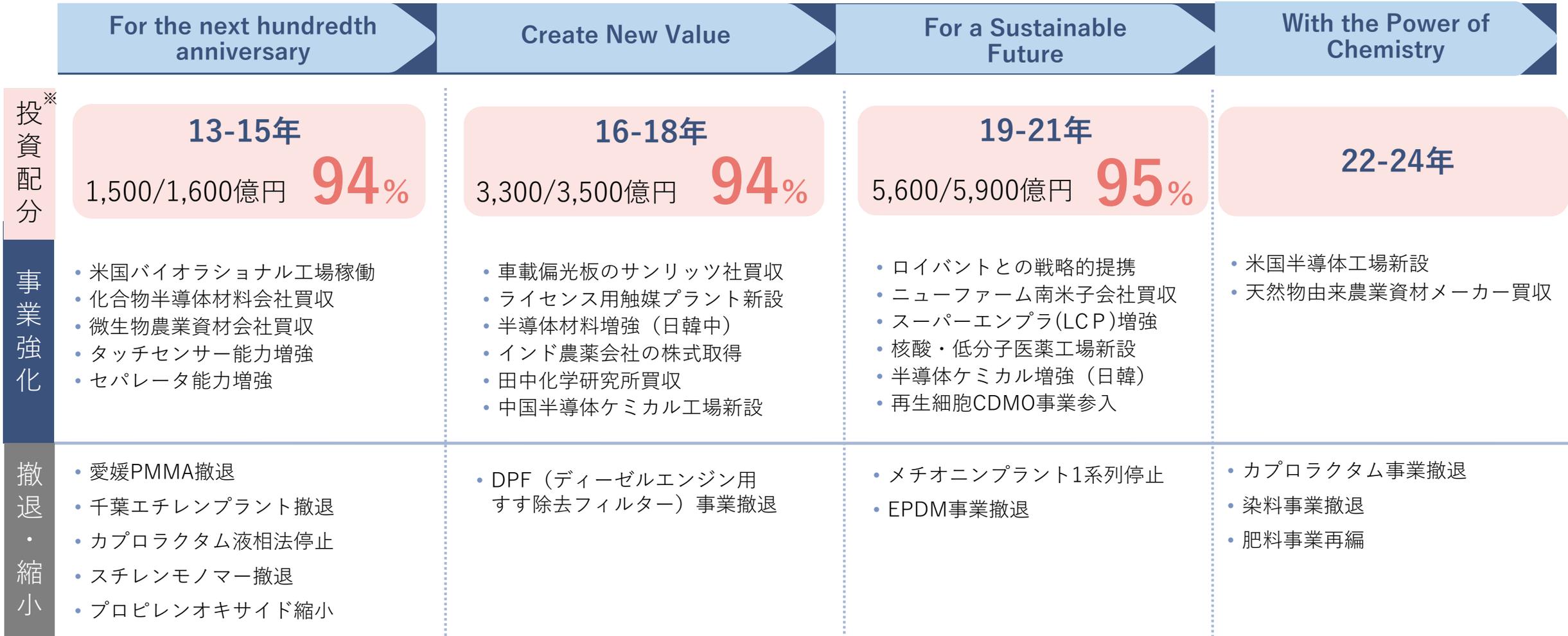
安定配当の重視に加え、これまでの事業ポートフォリオ高度化の成果が、今後着実に表れるため、期末配当予想は1株当たり6円（年間18円）へ



当社ポートフォリオ戦略 および今後の見通し

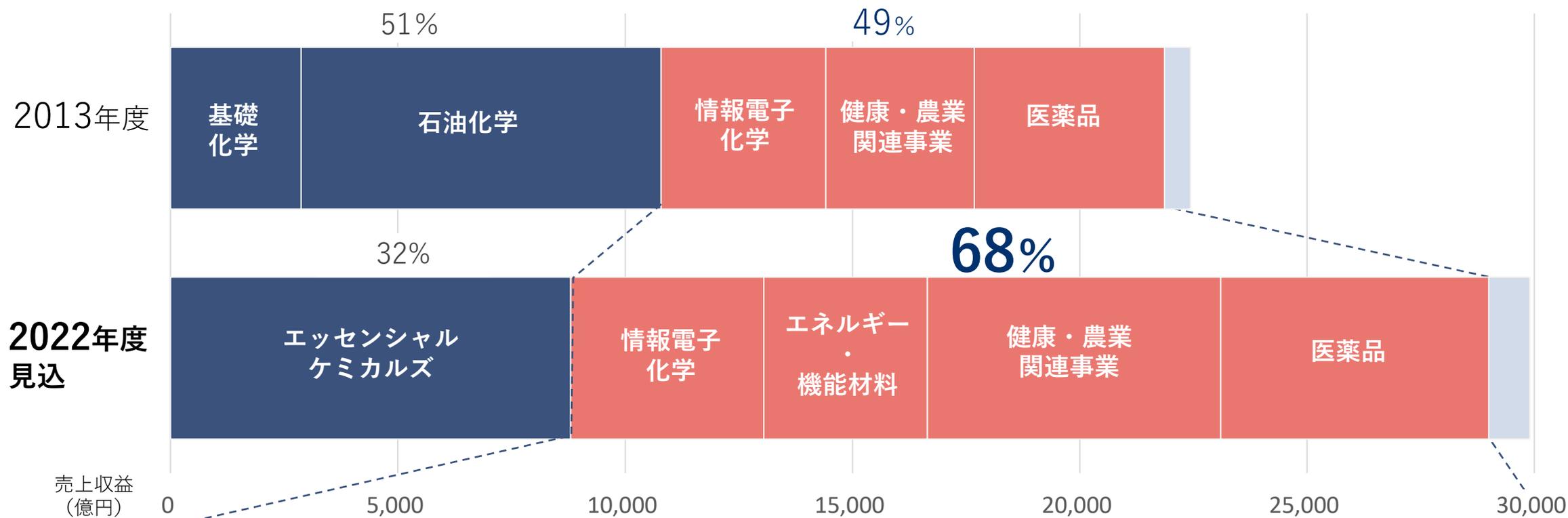
2013年度以降、スペシャリティ分野への投資により、事業ポートフォリオの高度化を推進

中期経営計画 Change and Innovation



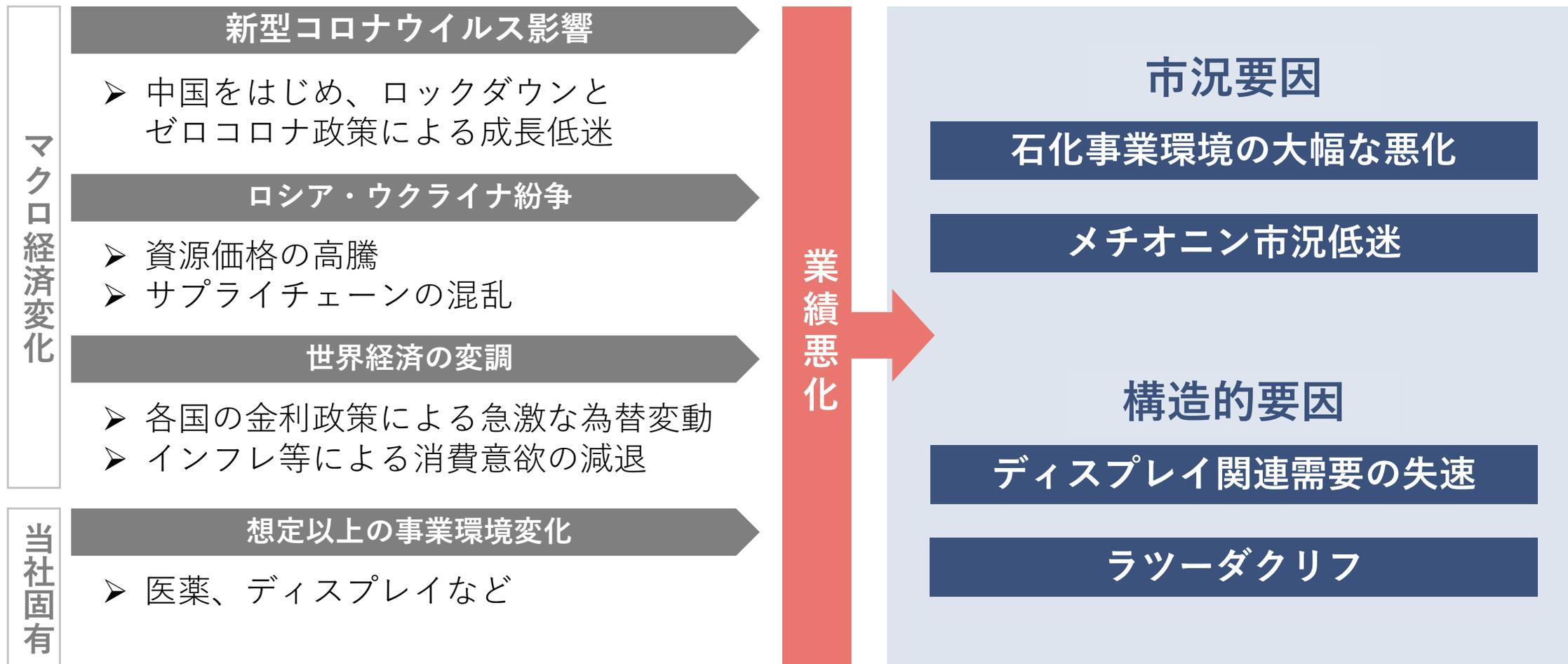
※ 戦略投資に占めるスペシャリティ部門の比率

スペシャリティ比率は7割近くに増加、事業ポートフォリオの高度化は着実に進捗

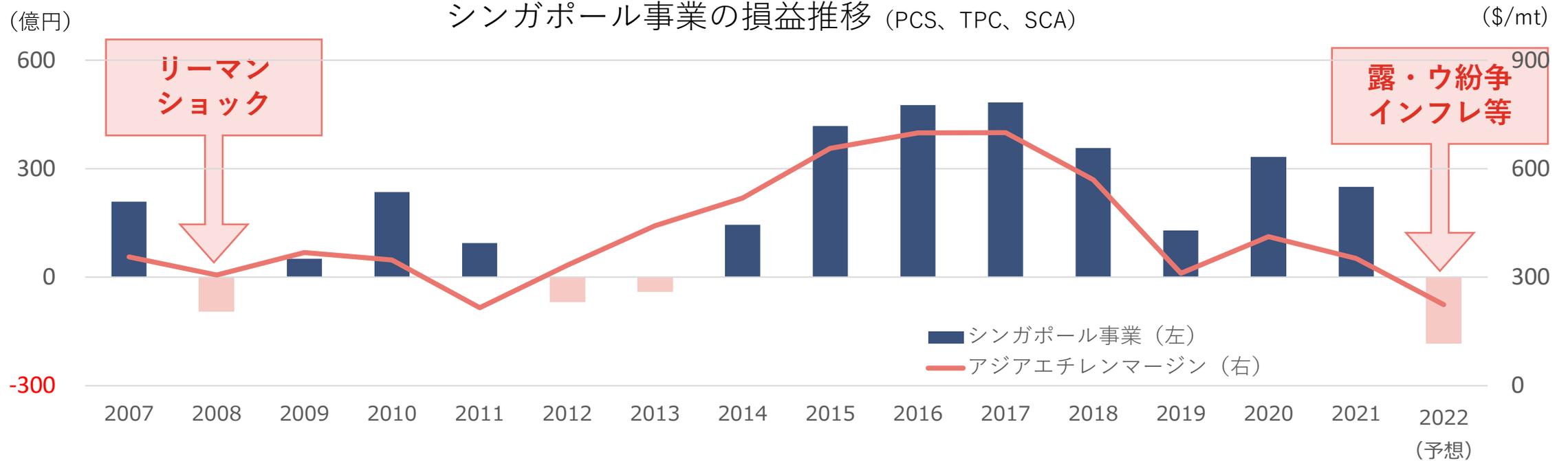


事業の高度化例 (2013年→2022年見込→202X年)			
OLED向け偏光板売上比率 0% → 45% → 80%	先端レジスト売上比率(ArF、EUV) 51% → 71% → 80%	電池材料売上収益(セパレータ・正極材) 40億円 → 750億円 → 1,100億円	バイオリショナル製品 売上収益 \$200M → \$350M → \$1,000M

事業ポートフォリオ高度化の効果は発現しているものの、想定を超える事業環境の変化が発生



深刻な世界経済混乱時を除けば、
シンガポール事業は平均数百億円のキャッシュを創出できる競争力あり



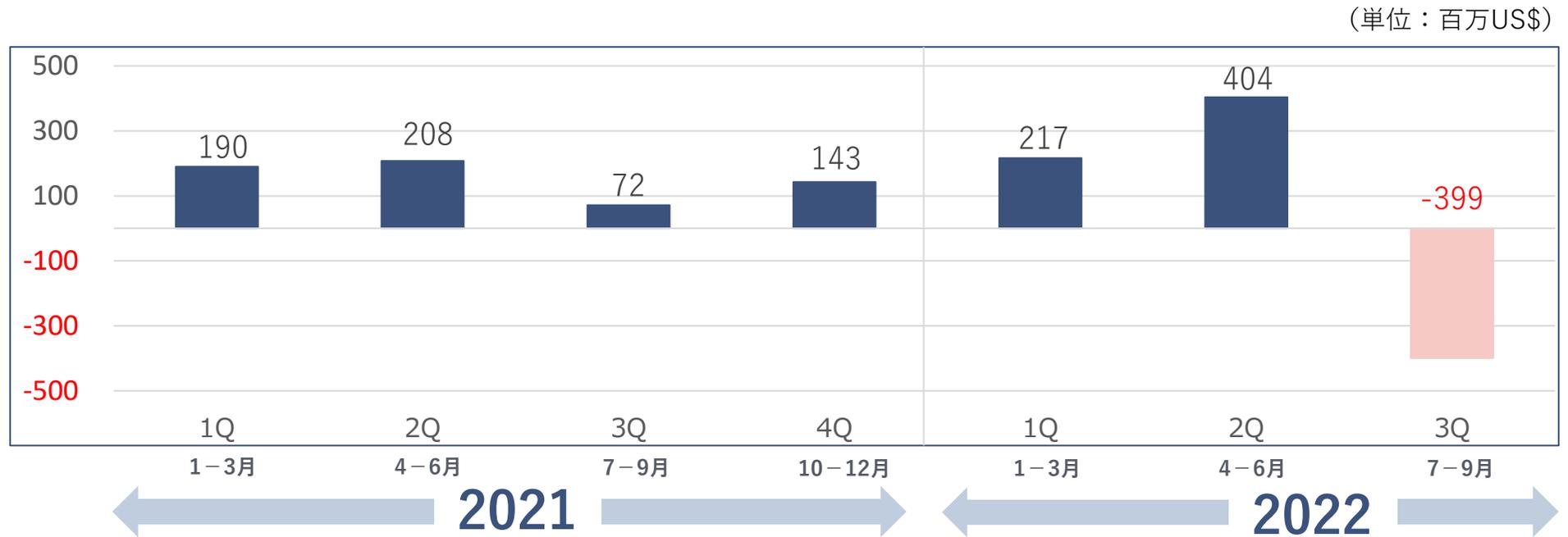
石化事業の損益悪化要因

- ✓ 原料価格やエネルギーコストの急上昇
- ✓ 中国・アジアの新增設による供給増加
- ✓ コロナ政策による中国需要の低迷

23年度見通し

- 回復需要を確実に取り込みつつ、以下施策も推進
- 安定操業、高付加価値品比率の最大化
 - 日本/シンガポールの一体運営の深化

ペトロ・ラービグ社 税引前損益

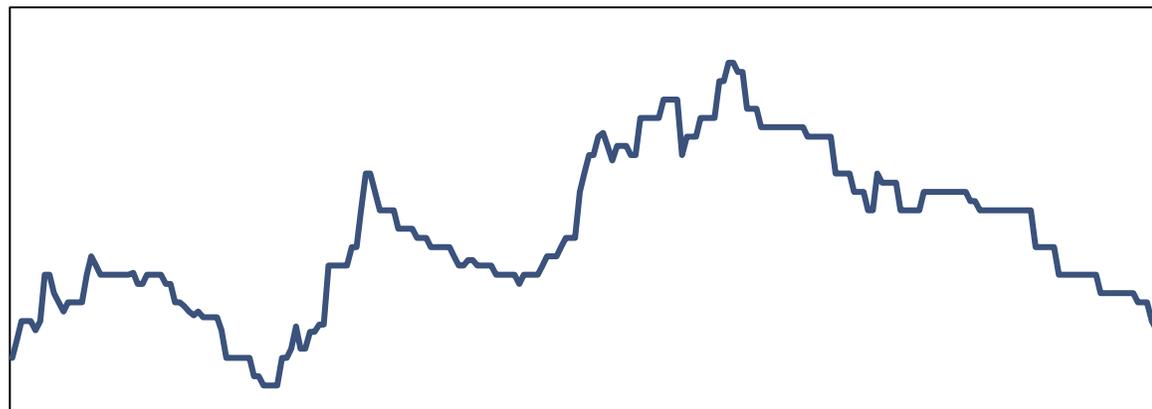


競争力強化の取り組み

CEO主導の収益改善プログラムによる全社横断的なコスト合理化・損益改善策を推進中
 → 操業高度化・安定化による石油製品収率の改善、エネルギーコスト削減

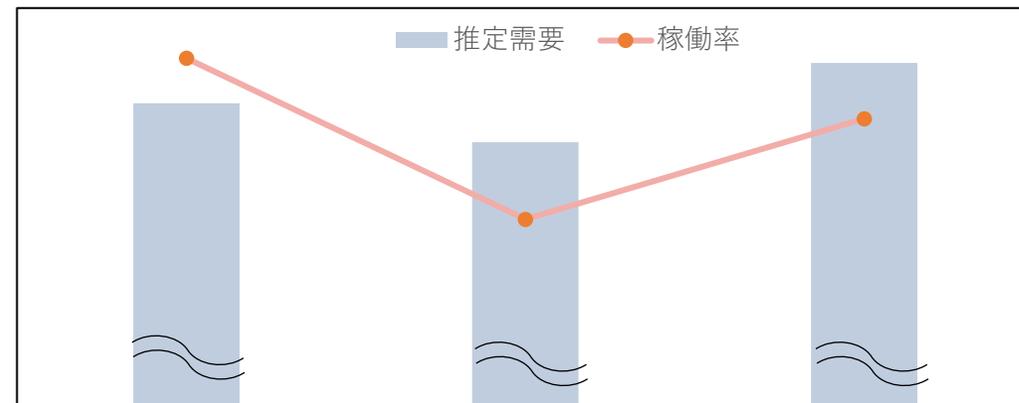
足元の市況低迷は一時的。23年度の市況回復局面に向けて競争力強化に努める

メチオニン市況推移（欧州スポット市場末端推移価格（単位：EUR/kg）



20年4月 21年4月 22年4月 23年1月

グローバル需給（当社推定）



21年度 22年度(見) 23年予想

メチオニン損益悪化の要因

- ✓ メチオニン需給の悪化に伴う市況下落・販売減

需要面

鳥インフルエンザの流行等に伴う
鶏肉生産の減退

供給

競合他社のプラント増強に伴う供給緩和

- ✓ 原料・エネルギーコスト上昇

23年度見通し

- ✓ 増強計画なし
- ✓ 人口増加等で中長期的に年率5%の需要拡大を見込む
市況は上昇・販売量も回復見込。加えて以下を推進
 - 高シェア地域での価格リーダーシップアクション
 - 競争力強化の取り組みによる合理化の更なる推進
 - （コスト削減、メチオニン差別化グレードの開発、新規飼料添加物等の品揃えの拡充）
 - DX活用による業務効率化

事業環境変化に応じて、ディスプレイ構造改革を一層加速

	事業環境の前提	取り組み内容
当初	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 巣ごもり需要の一巡 ✓ LCDパネル生産の中国シフト ✓ 中国等、新興偏光板メーカーの台頭 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 製品ポートフォリオ高度化 <ul style="list-style-type: none"> ・ 車載事業本格進出 ・ OLED向け材料開発強化 ・ 生産ライン集約
構造変化	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 中国競合他社のシェア獲得スピードが想定以上 ✓ 価格競争の更なる激化 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ディスプレイ関連事業の構造改革加速 OLEDや車載等得意分野に経営資源を重点投入

拡販体制を整え、24年度のV字回復に向けた積極的な拡販を展開

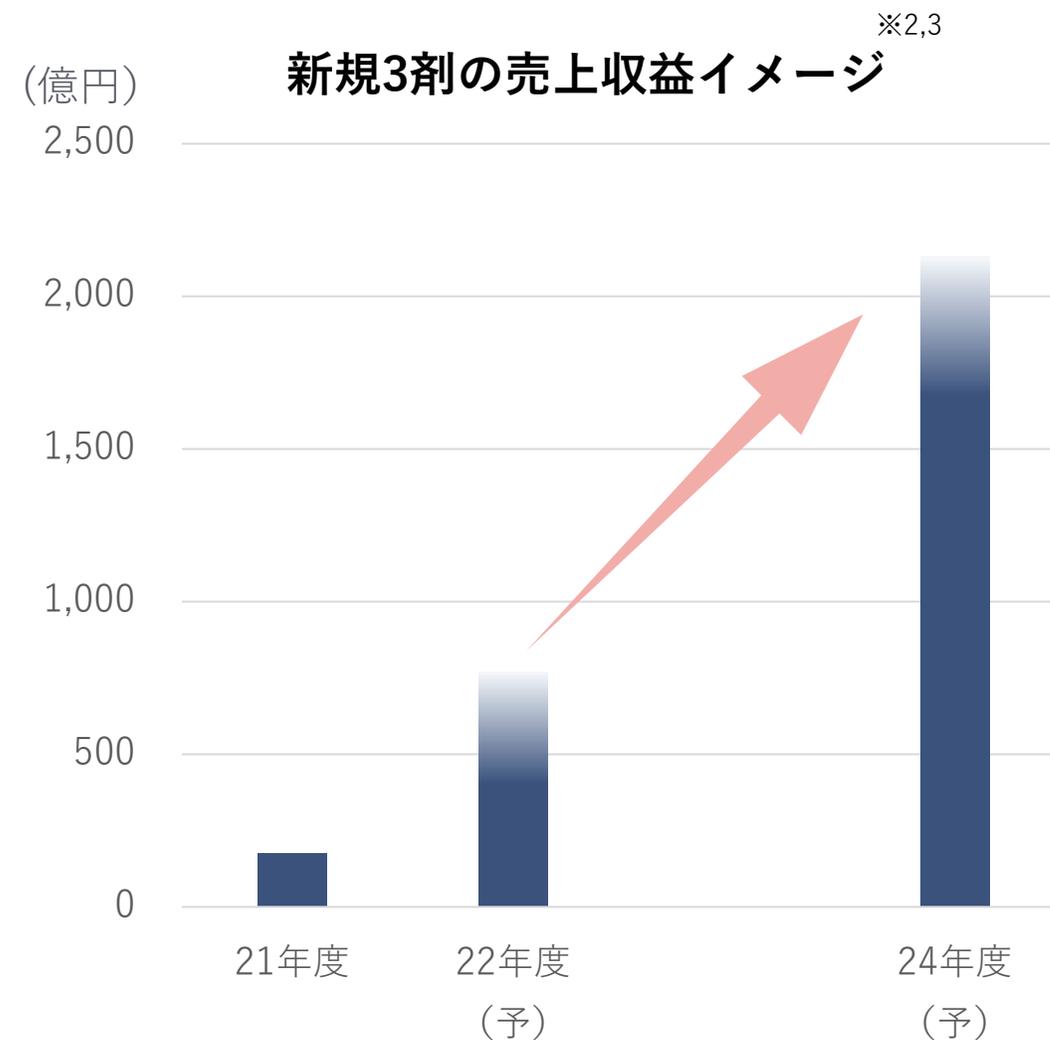
事業環境の前提

- ✓ 独占販売期間終了による米国ラツータ販売減少
- ✓ 過去のポストラツータ候補の開発中止

これまでの取り組み

- ロイバントとの戦略的提携により候補剤獲得
 - ファイザーとの提携による販売力強化・一時金収入
 - 新規3剤を担う2社の完全子会社化によるガバナンス強化
- Ulotaront^{※1}等大型化が期待できる自社品の開発

**コロナ影響等で立ち上がり遅れたものの、
23年度以降に加速度的に販売最大化
(住友ファーマが新中計を策定中)**



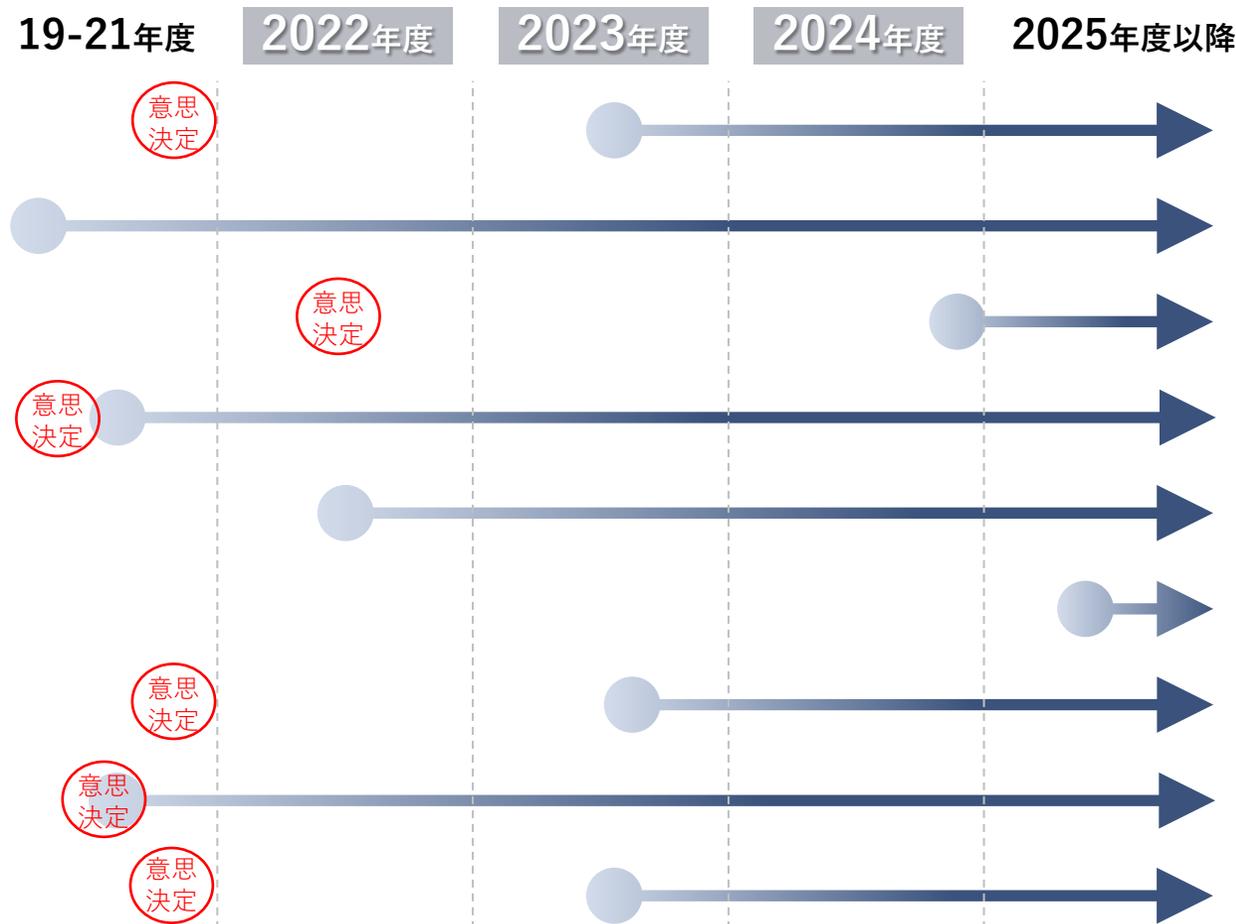
※1 非定型抗精神病薬

※2 オルゴビクス：前立腺がん治療薬、マイフェンブリー：子宮筋腫/子宮内膜症治療薬、ジェムテサ：過活動膀胱治療薬
 ※3 マイルストーン収入等も含む

2023年度以降、以下の成長ドライバーが本格的に業績に寄与。2024年度には**数百億円**の利益貢献。

23年以降の成長ドライバー

- 半導体ケミカル増強(愛媛/韓国)
- フォトレジスト増強(大阪/韓国)
- 米国半導体ケミカル増強
- ニューファーム南米子会社買収
- インディフリン拡販
- ラピディシル上市
- 核酸/低分子医薬新プラント新設
- 再生・細胞医薬CDMO
- SEP (LCP) 増強



● …稼働開始、上市時期

想定以上の環境変化のもと、
中期経営計画に沿った施策を総点検し、業績回復を加速させる。

見直しの方向性

事業ポートフォリオ

非効率事業の整理推進、新陳代謝の加速

コスト適正化

生産性向上による本社・間接費の効率化

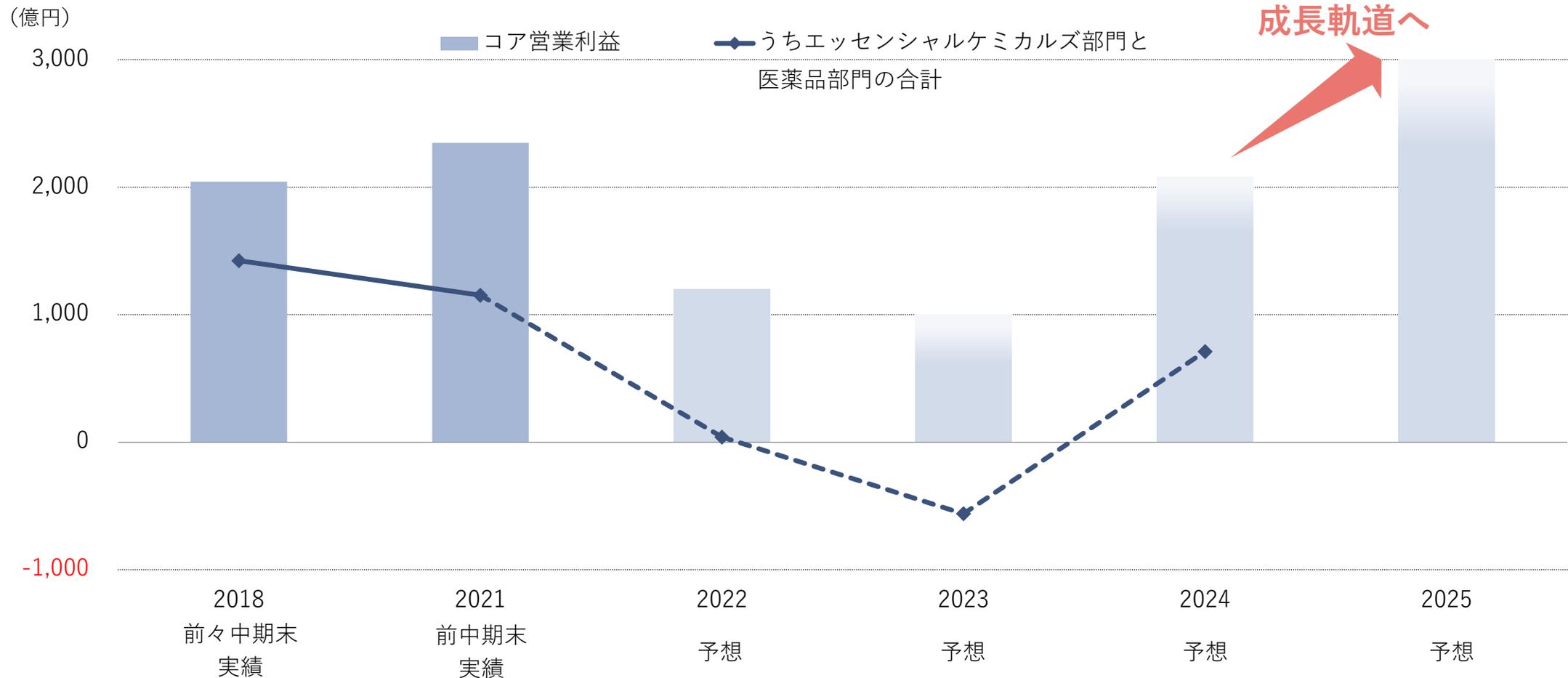
投資厳選

案件厳選により、当初計画7,500億円以下を目指す

資産効率の改善

さらなる政策保有株式売却
IT・DX活用した在庫可視化と管理強化による在庫削減

23年度以降業績の見通し



Section

02

人材戦略

副社長 新沼 宏

プロローグ
変わらぬ“理念” 20

人材概況 22

本日の中心テーマ
国内人口減少下での人材の確保・活用 29

エピローグ
“進化”と“さらなる進化” 38

プロローグ

変わらぬ“理念”

変わらぬ“理念”

- 広く天下に人を求むべし。
- 人材を育成し公平公正に処遇すべし。
- 有為な人材に進取敢為させるべし。
- 以って会社の成長を図るべし。

人材確保



公平な処遇



育成・成長



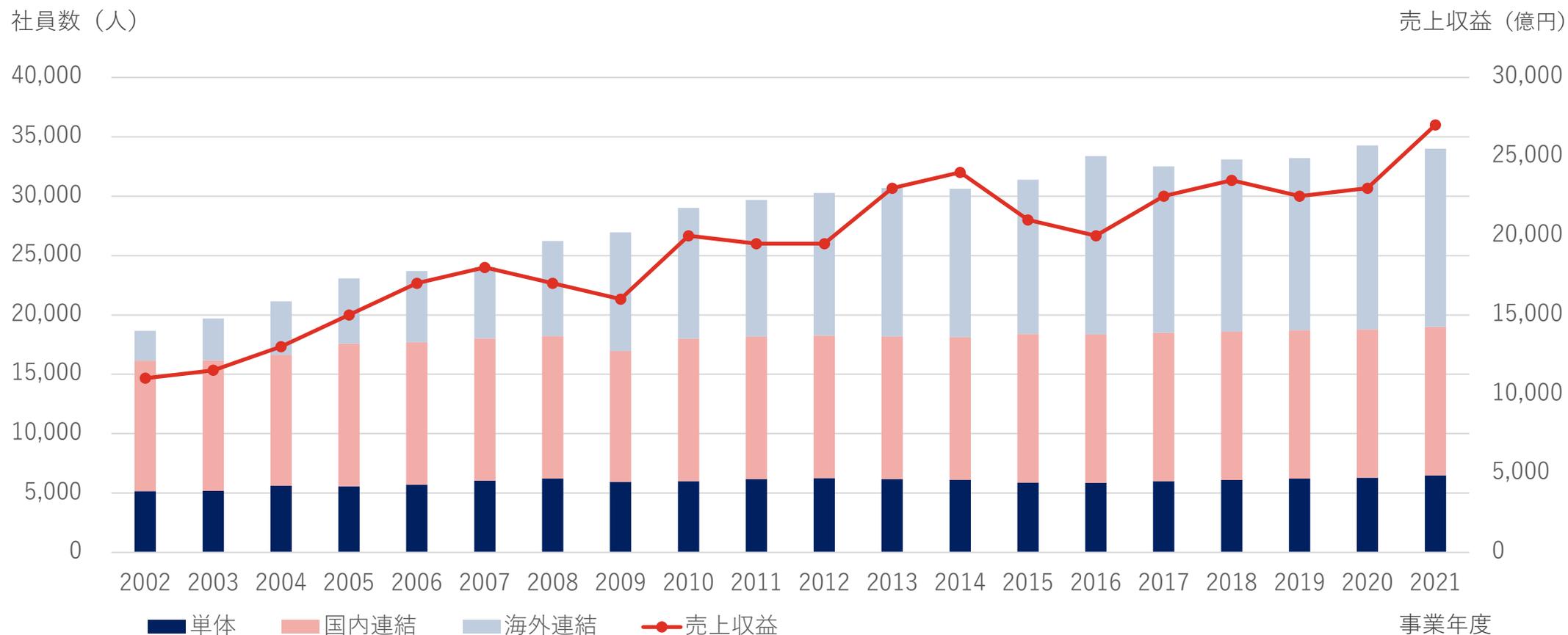
この理念の下、人材戦略・戦術を進化させる

2022-2024年度 中期経営計画 基本方針の一つ

「持続的成長を支える人材の確保と育成・活用」

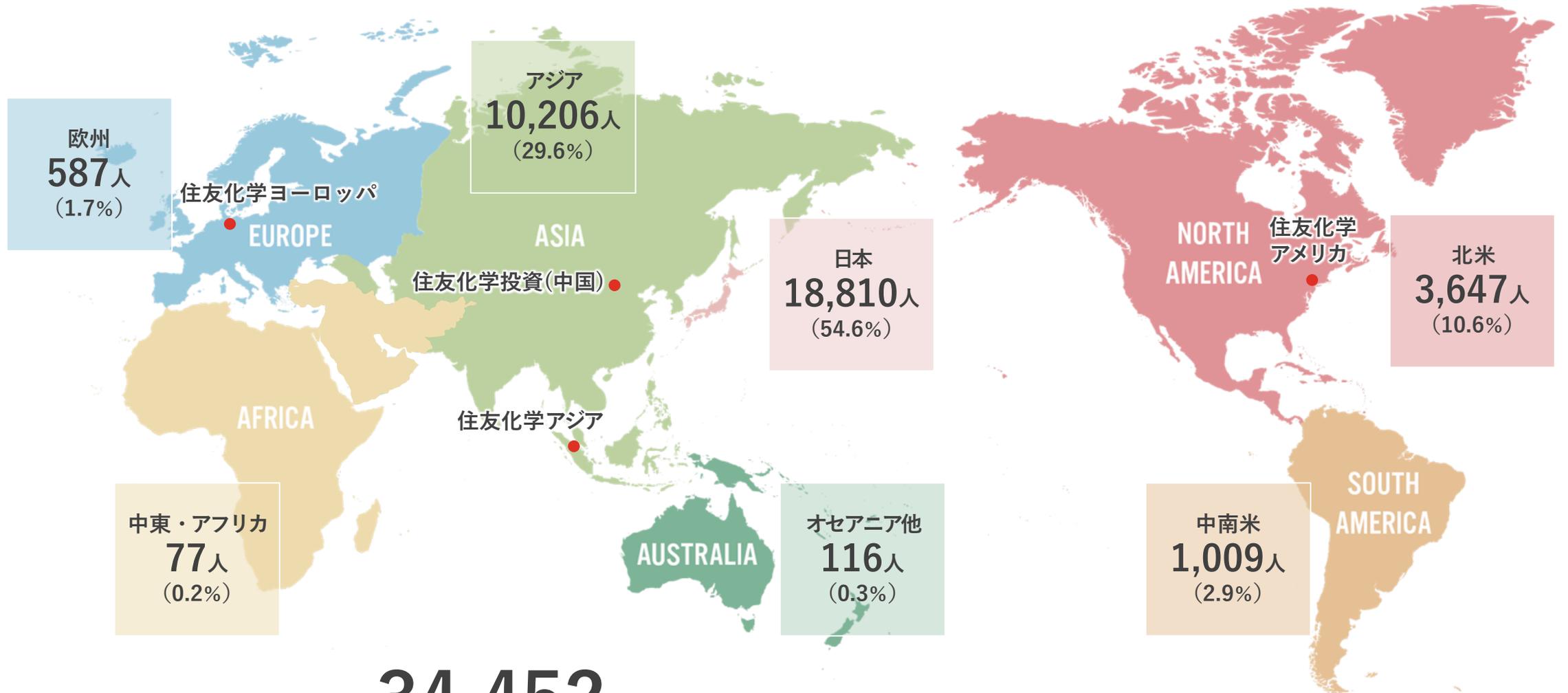
人材概況

社員数・売上収益推移（連結） （2002年～2021年度実績）



※社員のみ。再雇用者、嘱託員等を含まない ※売上収益：2017年度から日本基準からIFRS基準へ変更

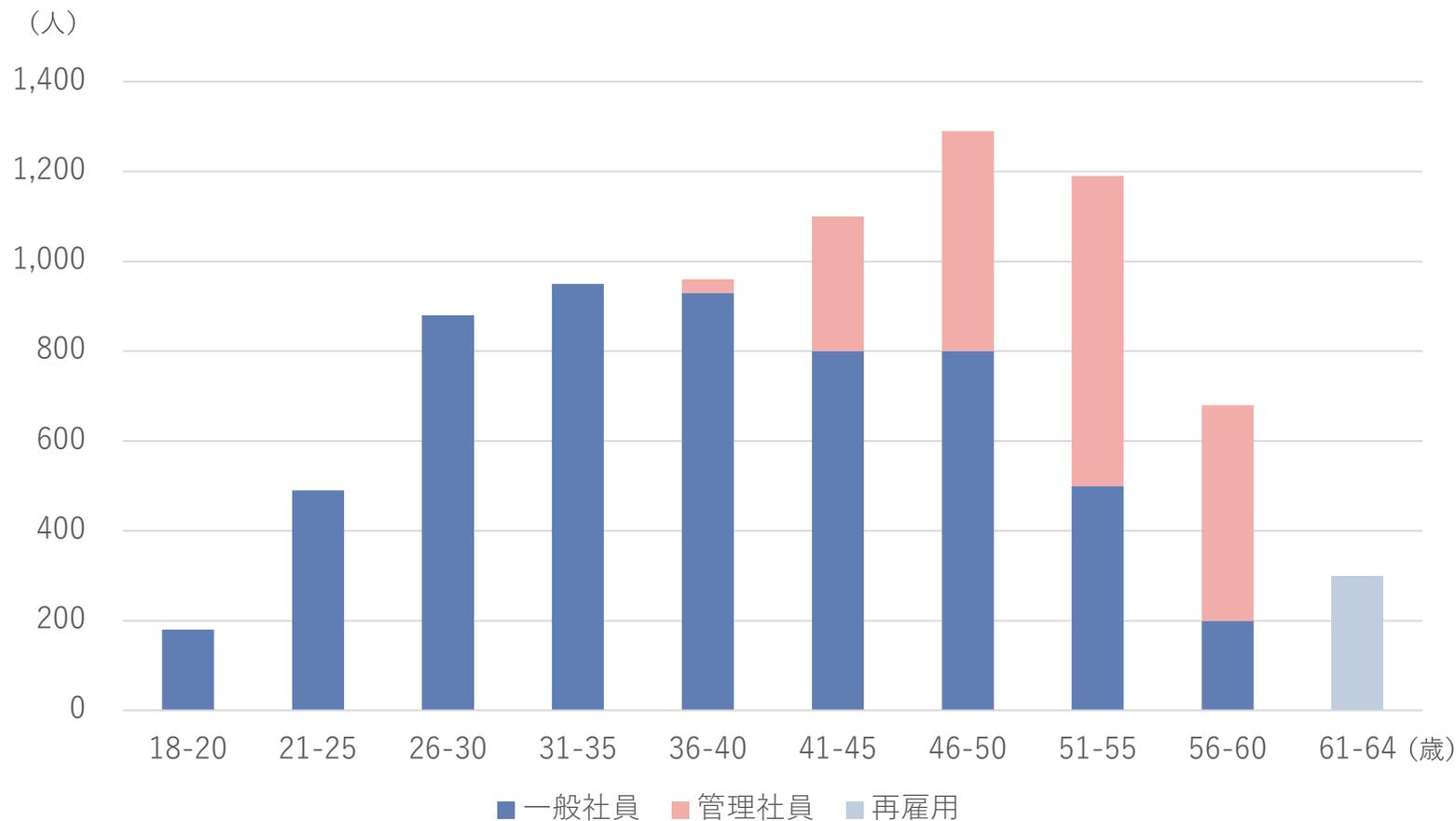
全世界地域別社員数（連結）



合計 **34,452人** ()内は地域別割合 ※2022/12末現在

● 地域統括会社

従業員構成（単体）



合計 **6,488**人

課長相当職における
経験者採用の割合

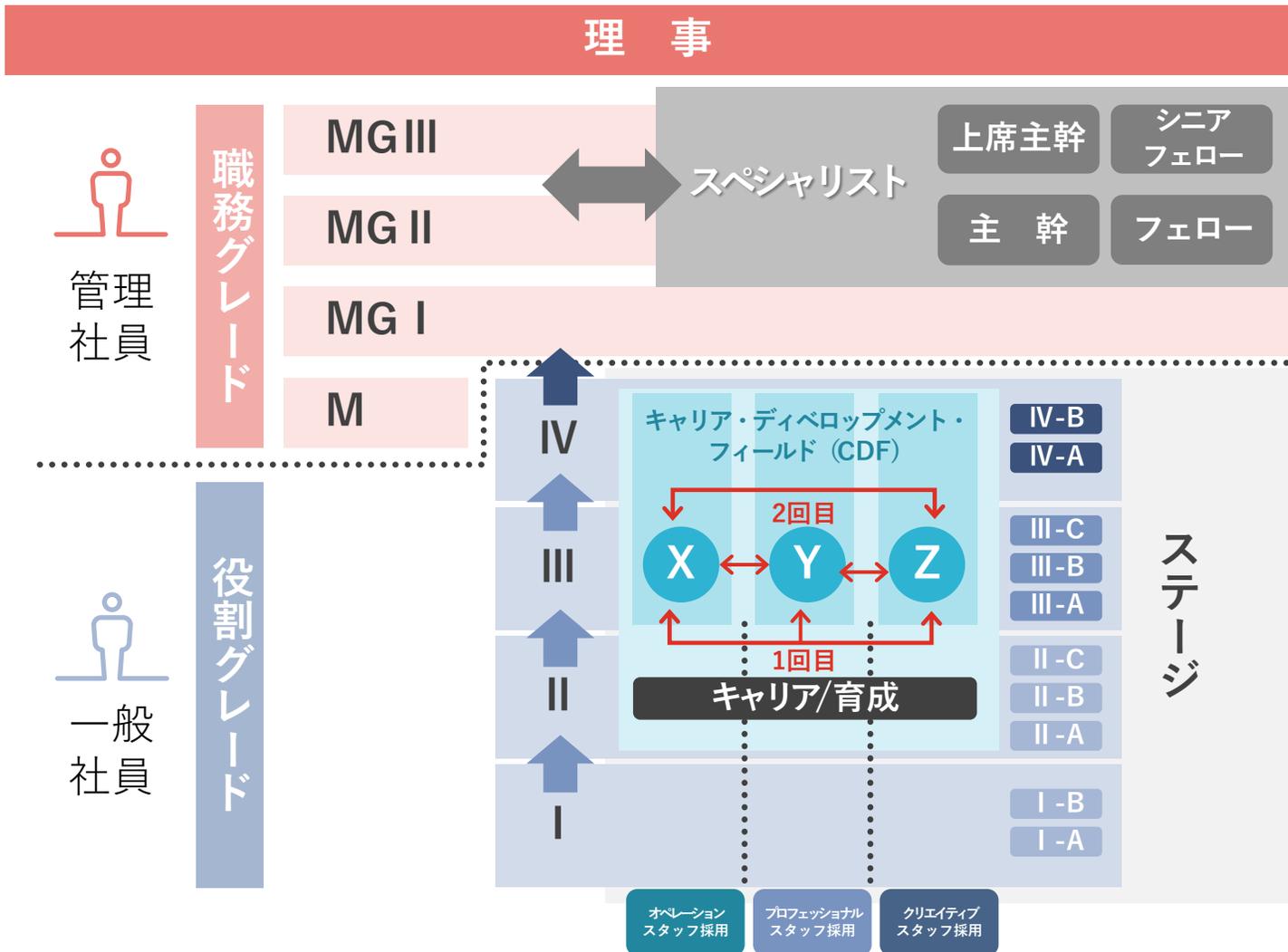
26%

60歳超の従業員割合

3%

※2022年4月1日時点

職務・役割に基づく制度体系（単体）



「デュアルラダー制度」

スペシャリストに対するキャリア

主幹:
特定分野において特に優れた専門的知識・能力を有し、当該分野での多大な貢献が期待できる者

フェロー:
高度な専門性に基づき特に優れた研究実績をあげ、今後も住友化学の研究活動に対する多大な貢献が期待できる者

「キャリア・ディベロップメント・フィールド (X/Y/Z)」

目指すキャリアの違いに応じて選択

- X:** 特定の役割を担いつつ、中長期的に当社事業の維持や発展を支える業務に従事するキャリア
- Y:** 一定範囲の役割において、プロフェッショナルとして事業の発展に貢献する業務に従事するキャリア
- Z:** 新規技術の開発や事業の高度化・複雑化等に対応する各種業務に従事するキャリア



グローバル人材の活用 2ndステージへ

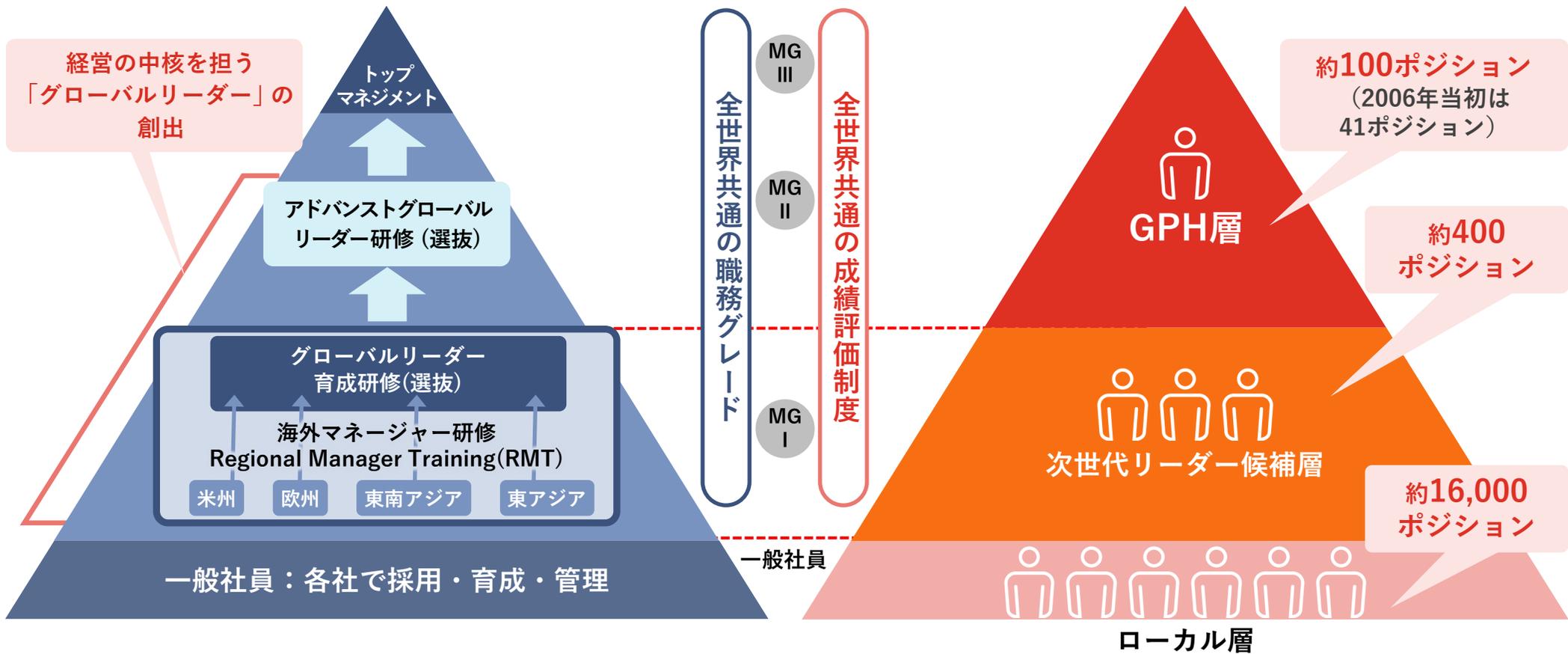
2004年から海外人材に焦点を当て、グループ全体でグローバル人材の充実に注力
 グローバルレベルでのThe Right Person in the Right Position (適所適材) を目指す

0 Stage	1st Stage	2nd Stage
~2004年以前	2004年~	2021年~
各社毎の 個別対応	グローバル人事の基盤整備	
	<p>制度・システムの整備 (職務グレード制/成績評価制度の統一)</p> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 30%;"> <p>GPH(MG II 以上)</p> <p>2005 GPH (※1)設定 GPH成績評価制度導入</p> </div> <div style="width: 30%;"> <p>2008 GPH評価結果の 賞与・昇給への反映</p> </div> <div style="width: 30%;"> <p>マネジャー層(MG I)</p> <p>2011 グローバルグレーディング(MG I 以上)</p> <p>2012 成績評価制度統一</p> </div> </div> <p>2018 GPH定義改訂 グレード制改訂 評価制度改訂</p> <p><人材情報システム> 2007 第一期人材マネジメントシステム稼働</p> <p>2021 海外全グループ共通 人材マネジメント システム (Workday) 導入</p> <p>各種人事施策 (採用/異動/育成)</p> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 30%;"> <p>2005 グローバルリーダー研修 リーダー育成研修</p> </div> <div style="width: 30%;"> <p>2010 RMT(※2)</p> </div> <div style="width: 30%;"> <p>2011 MG II 以上の採用・異動は本社が関与</p> </div> </div>	
	<p>※1 GPH : Global Position Holder ※2 RMT : Regional Manager Training(海外マネージャー研修)</p>	

グローバル人材の活用 2ndステージへ

グローバル人材の育成

海外グループ各社におけるポジション数



本日の中心テーマ

国内人口減少下での人材の確保・活用

- 60歳以降人材の一層の戦力化
- 優秀人材の確保
- 多様性（DE&I）の深化

60歳以降人材の一層の戦力化

現状と課題

2006年に再雇用制度導入、現在の再雇用率 **97%** (2021年度) ⇒ **継続活用は実現**

課題

10年以内に当社従業員の約1/6が60歳以上に
周囲から本人への期待や、本人自身の意欲が低下傾向
(現在 3% ⇒ 10年以内 17%)

65歳定年制への移行 (労使で協議中)

- 技能継承、後継育成の仕組みをbuild-in
- 60歳以降も、従事する職務・役割に基づいて一貫処遇

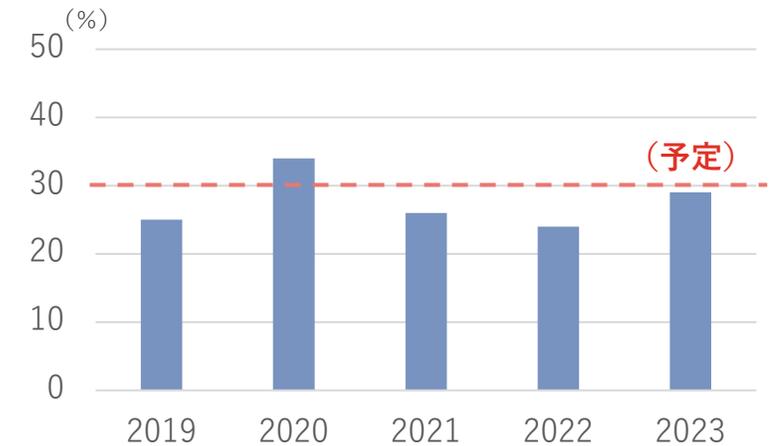
優秀人材の確保

最も優秀な人材が獲得できるソースを重視

新卒クリエイティブスタッフ採用実績

	技術系			事務系		
	エントリー数	採用数	倍率	エントリー数	採用数	倍率
2019	2,265	80	28.3	2,957	39	75.8
2020	2,127	93	22.9	3,450	41	84.1
2021	2,725	99	27.5	3,874	24	161.4
2022	2,287	85	26.9	3,239	31	104.5

技術系採用における博士学生の割合の推移



【就職人気ランキング】

業種別 <化学・素材> **5** 位

<全業種>

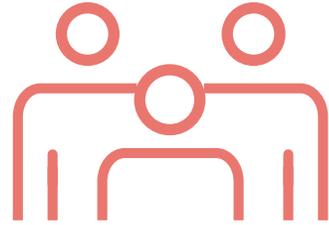
大学院生 (理系) **12** 位
 大学院生 (男子) **16** 位
 大学院生 (女子) **14** 位

※ 2023就活ランキング(キャリアタス)

人材確保



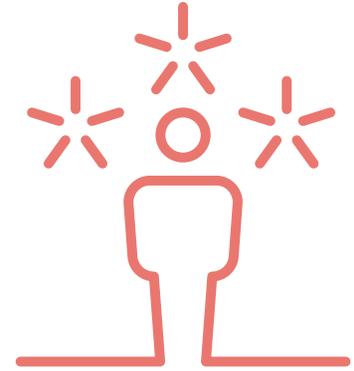
GXを成長のテコ
とした戦略を訴求



職務・役割を明示
した採用の拡充
(プロフェッショナルスタッフ職)



キャリア採用
(第2新卒含む)
経験者採用の強化



スーパー専門職

事業と人材のマッチング強化、多様な能力を持つ人材の確保

多様性（DE&I）の深化

女性活躍推進の歩み

女性社員の就業継続促進から、
多様な能力・経験を活かすDE&I推進へ

両立支援

環境整備による就業継続促進

制度の拡充

- ・ 社内保育所の設置
- ・ 育児休業期間最長3年11か月
- ・ キャリアリカバー制度
- ・ 配偶者の海外勤務に同行する際の休職制度 等

女性活躍推進

女性の意識改革と登用促進

- ・ 有識者による女性向け社内講演会
- ・ 女性リーダー創生塾
- ・ メンター制度
- ・ 外部団体への女性社員派遣

多様性（DE&I）推進

管理職層の意識改革と職場風土醸成

- ・ ダイバーシティ・マネジメント研修
(すべての課長層対象)
- ・ アンコンシャス・バイアスe-learning
(全従業員(役員含む)対象)
- ・ イクボス企業同盟加盟
- ・ 男性育休取得促進
- ・ 有識者による社内講演会
(役員対象・管理職対象・女性社員対象)
- ・ LGBTQ理解促進セミナー
(全管理職)

2010年

ダイバーシティ推進事務局設置
DIV、WLB推進労使委員会

2016年

女性活躍推進法施行
行動計画策定

2018年

村木厚子氏
社外取締役就任

2019年

マテリアリティに
D&I推進 KPIの設定

2022年

D&Iから
DE&Iへ

2023年

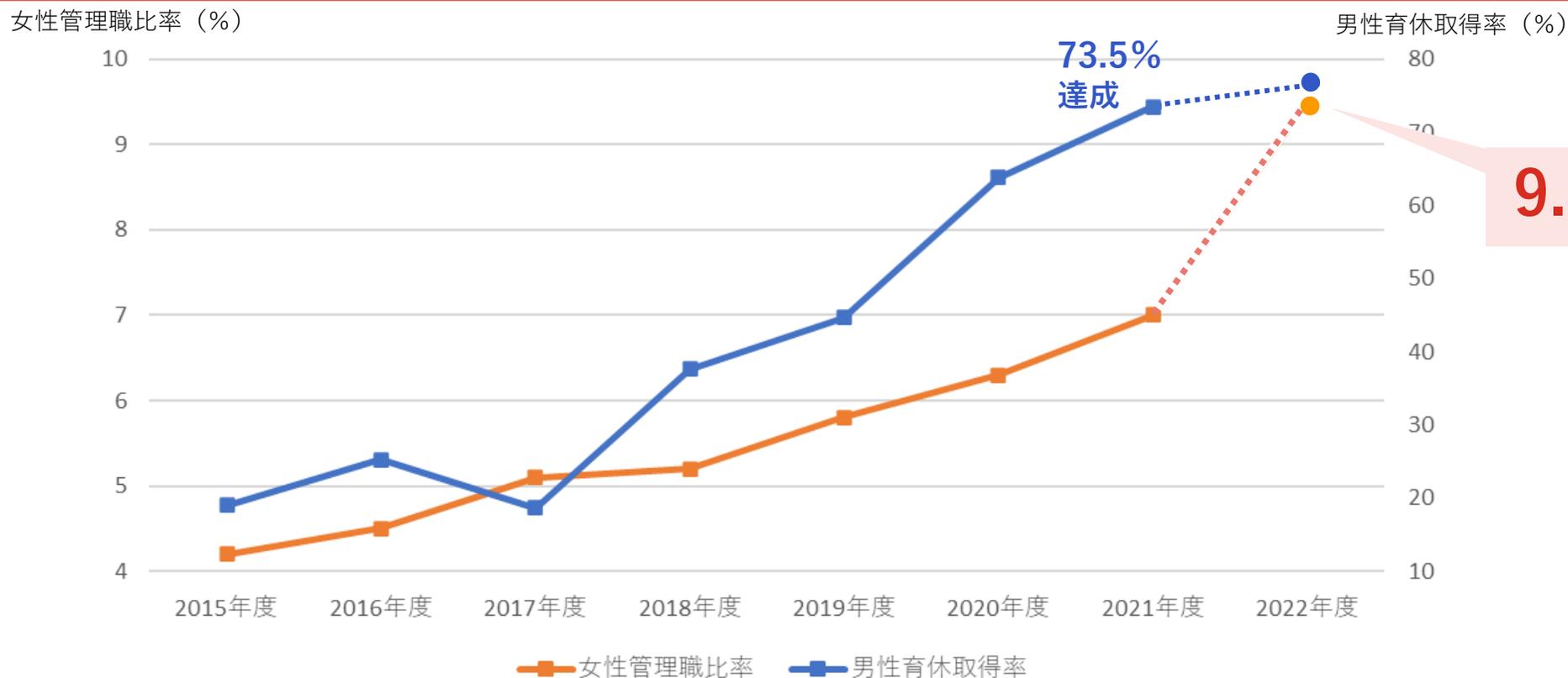
新KPIの設定

多様性（DE&I）の深化

KPI

(2016～2022年度)

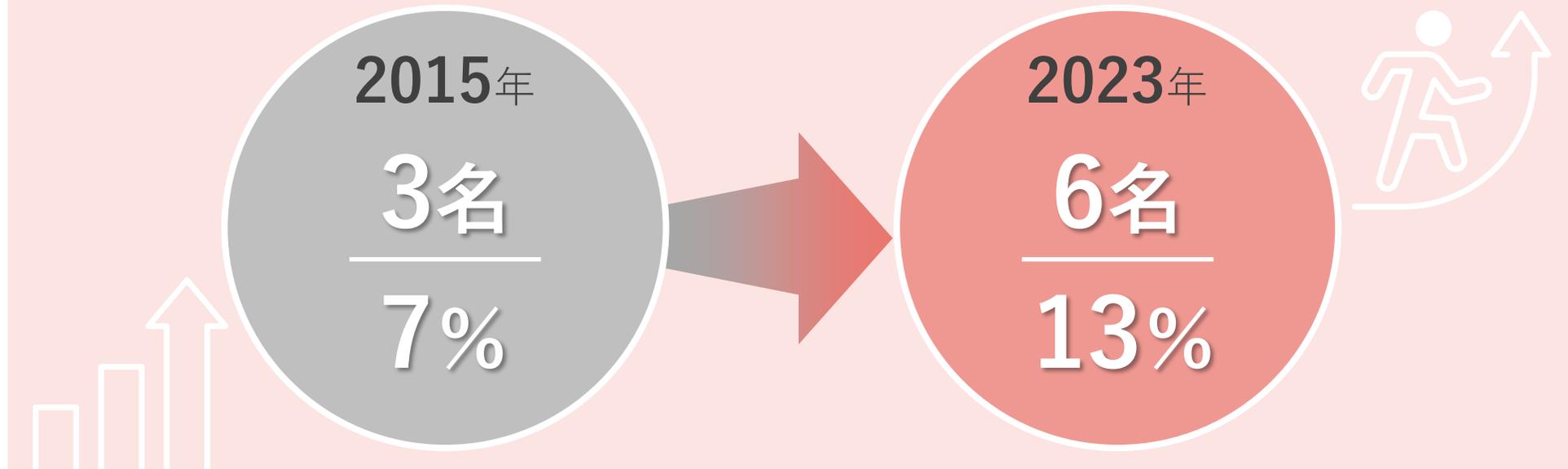
- ① 課長相当職以上の女性社員の割合を**10%**以上とする(2022年度)
- ② 男性社員の育児休業取得率を**70%**以上とする(2022年度)



多様性（DE&I）の深化

役員、研究所長や国内外グループ会社社長など
重要ポジションへの登用も進む

役員における 女性・外国人の比率（単体）



多様性（DE&I）の深化

新KPI

（2023～2027年度）



- ① 「管理社員（課長職相当）登用者における女性比率について、

2023～2027年度の5年間平均で**15%以上**とする」

課題：女性採用者の増加（⇔理系女子学生は少数）

- ② 「子が出生した男性社員について、育児休業もしくは

育児関連諸休暇の当年度中取得率を**90%以上**とする」

多様性（DE&I）の深化

障がい者雇用

障がい者雇用率（2022年6月1日）**2.54%**



※法定雇用率：2.3%

(株) 住化パートナーズ（特例子会社）

障がい者の社会参画を支援し、勤労意欲ある障がい者の雇用機会を提供

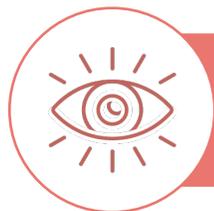
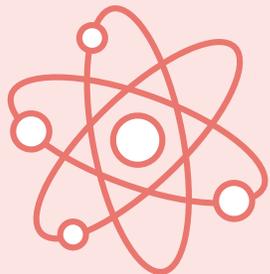
設立	2017年8月1日 ※特例子会社認定：2018年3月1日
資本金	5,000万円 ※住友化学の100%子会社
所在地	本社 / 東京 事業所 / 東京、大阪、愛媛
社員	パートナーズスタッフ（障がい者） 61 名、指導員等 19 名、管理職 5 名
主な事業内容	① 印刷、製本業務 ② 書類の電子化、データ入力 ③ 各種資料の配送補助、メール便集配、会場設営 など



エピローグ

“進化”と“さらなる進化”

進化



人事施策の見える化



やりがい・働きがいの高度化



人事施策の見える化

社員が充実した
職業人生を
送るために
KPIを示して

宣言

(2019年～)



1 ワーク・ライフ・バランス

仕事と生活を調和させ、
充実感のある人生を目指します

- ① STOP！長時間労働
- ② WLB制度の十分な活用・
利用しやすい雰囲気づくり
- ③ 有給休暇80%取得、
フレックスタイム制の効果的活用
- ④ 休日・深夜労働を前提とした
業務指示・遂行の禁止
- ⑤ 職場での協力体制

2 DE&I

互いの多様性を尊重し活かし合い、
ひとり残らずみんなの活躍を目指します

- ⑥ 性別に関係なく全員がいきいき
活躍！
- ⑦ なくします！
無自覚の思い込み・決めつけ
- ⑧ 目指せ！人材ハイブリッド集団
- ⑨ 障がいのある人の活躍推進
- ⑩ NO！ハラスメント

3 育成と成長

育成と成長で
従業員も会社も共に発展！

- ⑪ みんなの成長に投資します
- ⑫ 「学びたい」を応援します
- ⑬ 毎日 勉強、日々 成長
- ⑭ マネジメント力向上をはかります！
- ⑮ チャレンジさせます。
やってみせます。

4 健康社員

健康なくして
仕事・生活の充実なし！

- ⑯ 食を見直し脱メタボ
- ⑰ ちょっと運動・ずっと健康！
- ⑱ ハイパフォーマンスは眠りから
- ⑲ タバコ…百害あって一利なし
- ⑳ “こころ” のケアも忘れずに



大切にしたいこと、
宣言します。

5 仕事の進め方

一人ひとりが合理的・効率的・創造的に
仕事を進めることで、社員の能力の向上と
会社の成長につなげます

- ㉑ 仕事の目的や方法を常に見直します
- ㉒ デジタルの活用を当たり前のことに
します
- ㉓ 過剰品質を排除し、ムダのない仕事を
- ㉔ 「会議」の付加価値を最大限に高めます
- ㉕ 顧客ファースト！



人事施策の見える化



大切にしたいこと、
宣言します。

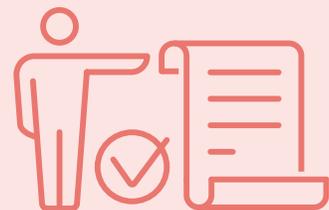
すみか「こうします」宣言、主なKPI

1 すみかワーク・ライフ・バランス宣言

- ・有給休暇80%取得
- ・フレックスタイム制の効果的活用

2 すみか DE&I宣言

- ・2022年中に女性の管理社員比率10%以上
- ・2022年中に男性の育児休業取得率70%以上



3 すみか育成と成長宣言

- ・教育への投資30万円/年・人を継続（2021年度実績：約34万円/人）
- ・働く時間の10%を研修や仕事の勉強に使うことを目指す
(2021年度実績：約137時間/人)
- ・マネジメント力強化研修 800名以上/年

4 すみか健康社員宣言

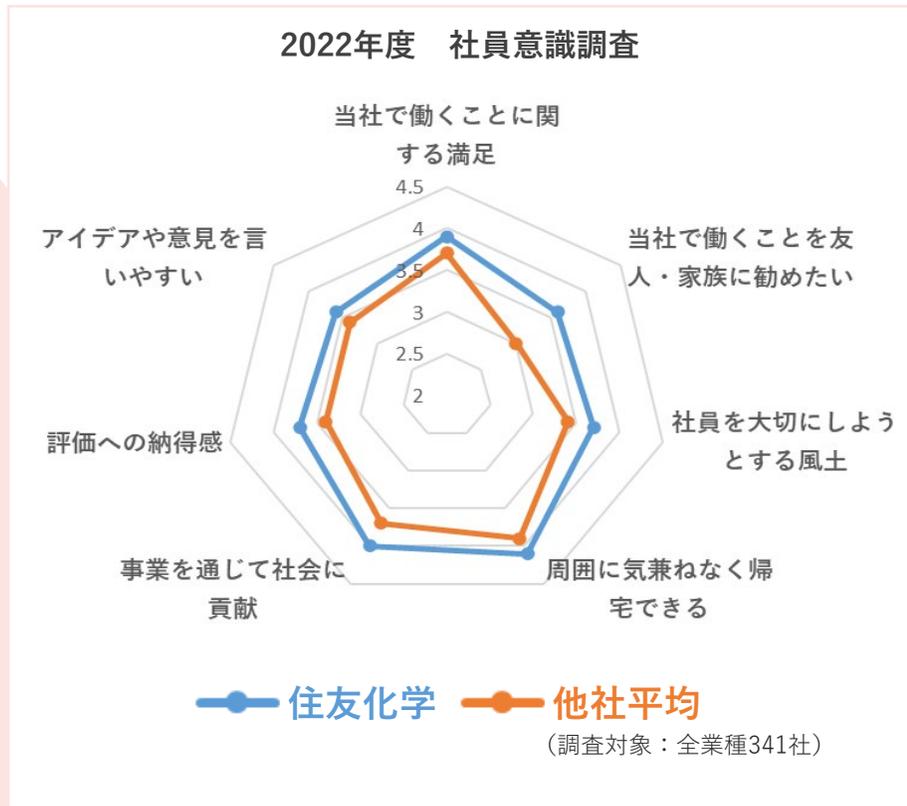
- ・特定保健指導の100%受診
- ・歩行習慣の定着（毎日1万歩）

5 すみか仕事の進め方宣言

- ・デジタル基礎教育の全員受講
- ・会議の回数、人数、時間いずれも2019年度比1/2に

やりがい・働きがいの高度化

会社への愛着、信頼感があり、全般的な満足度が高い



現状に満足せず、やりがい・働きがいの向上を図る

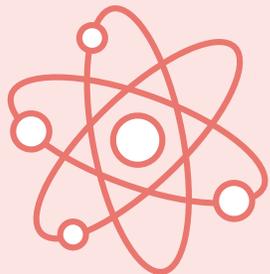
- Q 「仕事の中で、新しい課題や取組みにチャレンジしている」
住友化学 3.7
他社平均 3.5
- Q 「当社には、失敗することを恐れる雰囲気はない」
住友化学 2.88
他社平均 3.0

国内外グループ会社対象エンゲージメントアンケート

国・地域ごとに回答傾向差はあるが、グローバル全体も良好水準

- Q 「住友化学グループで働いていることに満足している」 81.3%
- Q 「住友化学グループの経営理念・ビジョンを意識して行動している」 82.8%
- Q 「住友化学グループは事業を通じ社会に貢献している」 81.7%

さらなる 進化



経営戦略との連動強化



国内外グループ全体への
人事理念共有と人材戦略の的確な実践



経営戦略との連動強化

次世代事業の創出加速

カーボンニュートラルへ
向けた責務と貢献

デジタル革新による
生産性の向上と事業強化

人員計画



採用



育成



ローテーション



評価





経営戦略との連動強化

総合化学の強みを活かした、 多様な「専門知」の結集により経営戦略推進を加速

【高度な専門力を有した人材の活用】

主 幹： 特定分野において特に優れた専門的知識・能力を有し、余人をもって代えがたい人材

フェロー： 高度な専門性に基づき特に優れた研究実績をあげ、社外からもその業績を認められている研究者

経営として取り組む重要課題

環境分野

地球環境回復と
人と自然が共生する世界の実現



主幹 4 名

(気候変動対策など)

食糧分野

食糧の安定確保と
環境との調和の実現



主幹 2 名・フェロー 5 名

(獣医学、昆虫学など)

共通基盤分野



主幹 8 名・フェロー 2 名

(知的財産法、安全工学、機械工学、制御工学、品質管理工学、会計学など)

ヘルスケア分野

世界中の人々の
健康的な生活の確保



主幹 1 名・フェロー 1 名

(有機化学、生物化学)

ICT 関連分野

ICTを活用した包摂的
(インクルーシブ)な社会の実現



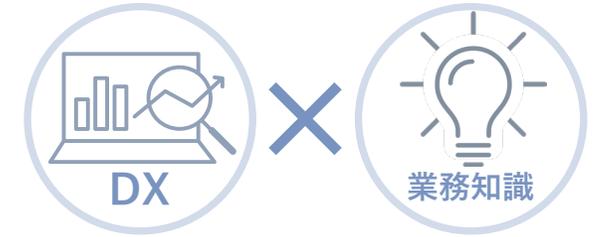
主幹 2 名・フェロー 3 名

(高分子化学、物性物理学など)



経営戦略との連動強化

DX人材の育成・活用



DXをリードするコア人材を業務領域ごとに社内で育成・認定

当社呼称	事業領域	目標人数(~FY24)	活躍の場面
データサイエンティスト	領域横断	30名	 <ul style="list-style-type: none"> 全社的なデータサイエンティストの普及・定着推進に向けて、利用しやすいデータ解析環境の整備 生産・研究・ビジネス現場への要素技術の実装をサポート
ビジネストランスレータ	ビジネス	150名	 <ul style="list-style-type: none"> 事業全体と実務を理解し、適切に課題設定 適用可能なDX技術も理解し、事業部とITの橋渡しを主導
ビジネスデータアナリスト	ビジネス	100名	 <ul style="list-style-type: none"> 業務データの自動処理・可視化・分析を通じて業務改善・課題解決
データエンジニア	研究開発	100名	 <ul style="list-style-type: none"> MI（マテリアルズ・インフォマティクス）を駆使してR&Dの効率化、高度化
	生産	200名	 <ul style="list-style-type: none"> PI（プロセス・インフォマティクス）を駆使して生産現場の効率化、高度化

社員への教育・展開

※ 全ての事業部、研究グループ、製造課に複数名配置

- ・ 全社員を対象にDXリテラシー教育実施（e-ラーニング）
- ・ 「DXリポジトリ」を毎年開催、各所のDX取組みを全社共有（国内外グループ会社含む約1,200名参加（2022年度））

今後の取組み 「DX戦略3.0推進チーム」を発足、データの利活用による新たなビジネスの創出を目指す



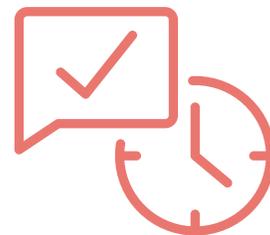
社内兼業トライアル（準備中）

- 従業員の主体的なキャリア構築サポート
- 適材の発見・人材配置最適化の一助へ



実施対象

- 中堅クラス社員
(約1,600名)



兼業に充てる時間、期間等

- 時間：20～30時間/月
- 期間：6か月
なお、6か月経過時点で
最大1年間まで延長可能



国内外グループ全体での人事理念共有⇒人材戦略の的確な実践



住友化学



国内グループ会社

 約 6,500 名

 約 12,000 名



海外グループ会社

 約 16,000 名

注意事項

本資料に掲載されている住友化学の現在の計画、見通し、戦略、確信などのうち歴史的事実でないものは将来の業績等に関する見通しです。これらの情報は、現在入手可能な情報から得られた情報にもとづき算出したものであり、リスクや不確定な要因を含んでおります。実際の業績等に重大な影響を与えうる重要な要因としては、住友化学の事業領域をとりまく経済情勢、市場における住友化学の製品に対する需要動向、競争激化による価格下落圧力、激しい競争にさらされた市場において住友化学が引き続き顧客に受け入れられる製品を提供できる能力、為替レートの変動などがあります。但し、業績に影響を与えうる要素はこれらに限定されるものではありません。